



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Perceção das Práticas de RH, Motivação e Desempenho

Dissertação de Mestrado

Ruben Alexandre Vicente Serra

Mestrado em Gestão

Tomar/ Outubro/ 2019



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Ruben Alexandre Vicente Serra

Perceção das Práticas de RH, Motivação e Desempenho

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

Professora Doutora Ana Luísa Junça Silva

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos
requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão

Resumo

Cada vez mais os recursos humanos são valiosos numa organização e para que os mesmos estejam motivados e tenham um bom desempenho no local de trabalho é necessário fazer algo para além de “dar trabalho” aos recursos humanos. Muitos dos trabalhadores atualmente colaboram com desânimo e sem vontade de realizar as suas funções. Vários estudos têm mostrado que as práticas de gestão de recursos humanos têm influência na forma como as pessoas trabalham e se sentem no dia-a-dia laboral. Diversos autores têm-se preocupado com a forma como as práticas de GRH influenciam as características do trabalho, como por exemplo, a autonomia. Vários são os estudos que demonstram a existência de relações positivas entre a autonomia e vários resultados organizacionais, como o desempenho. Recentemente, alguns estudos têm demonstrado que a autonomia prediz o significado que as pessoas atribuem ao trabalho. Apesar da pertinência destes construtos para o desempenho, ainda não existe nenhum estudo que considere todas estas variáveis em conjunto. Assim, este estudo pretende analisar de que forma a autonomia e o significado atribuído ao trabalho influenciam a relação entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho no trabalho. Com recurso a uma abordagem quantitativa (questionário), foi recolhido dados junto de 154 profissionais de vários setores. Os resultados mostram que as práticas de GRH tendem a estimular a autonomia nos colaboradores o que por sua vez aumenta o significado que as pessoas atribuem ao seu trabalho, levando a melhorias significativas no seu desempenho individual.

Palavras-chave: Práticas de gestão de recursos humanos; significado do trabalho; autonomia; desempenho.

Abstract

Increasingly, human resources are valuable in an organization and for them to be motivated and perform well in the workplace, it is necessary to do something other than “work” human resources. Many of the workers today collaborate with dismay and unwillingness to perform their duties. Several studies have shown that human resource management practices have an influence on how people work and feel in their daily work. Several authors have been concerned with how HRM practices influence work characteristics, such as autonomy. There are several studies that demonstrate the existence of positive relationships between autonomy and various organizational outcomes, such as performance. Recently, some studies have shown that autonomy predicts the meaning that people attach to work. Despite the relevance of these constructs for performance, there is still no study that considers all these variables together. Thus, this study aims to analyze how autonomy and the meaning attributed to work influence the relationship between human resources management practices and work performance. The results show that HRM practices tend to encourage employee autonomy, which in turn increases the meaning people give to their work, leading to significant improvements in their individual performance.

Keywords: Practices of human resources management, motivation, autonomy, performance.

Agradecimentos

À Professora Ana Junça-Silva, por ter aceitado ser minha orientadora, por ter ensinado qual o melhor caminho para fazer determinados pontos da dissertação e por corrigir-me sempre que necessário. Seria impensável terminar a dissertação sem a ajuda da professora, pelo que tenho a maior gratidão por toda ajuda que me deu do início ao fim.

Aos meus pais e ao meu padrinho, que me deram possibilidades para poder prosseguir com os meus estudos e que me ajudaram a ser a pessoa e o profissional que sou hoje.

À minha namorada por me ter sempre apoiado e por toda a força que me deu em todas as situações a nível profissional e pessoal, o que tornou tudo mais fácil.

Índice

Resumo	iv
Abstract.....	v
Agradecimentos	vi
Introdução.....	1
Práticas de gestão de Recursos Humanos	3
Práticas de GRH e autonomia	8
Autonomia	10
Autonomia no trabalho.....	12
Significado do trabalho	15
Autonomia e o significado do trabalho.....	18
A relação entre significado do trabalho e Desempenho	19
Desempenho individual	19
A relação da autonomia com o desempenho	21
Hipóteses	21
Hipótese 1	21
Hipótese 2	22
Hipótese 3	22
Hipótese 4	22
Modelo de investigação	22
Método	22
Amostra.....	22
Operacionalização das variáveis	23
Resultados.....	24
Análises preliminares	24
Análise de correlações e estatística descritiva	25
Teste de Hipóteses.....	26
Discussão.....	28
Referências bibliográficas	31

Anexos.....	40
Anexo A	40
Anexo B	42
Anexo C	43
Anexo D	46
Anexo E	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Estatística descritiva e correlações entre as variáveis.....	25
Tabela 2 - Efeitos indiretos da dupla mediação da autonomia e do significado do trabalho na relação entre práticas de GRH e desempenho.....	27
Tabela 3 - Estatística descritiva e correlações entre as variáveis.....	48
Tabela 4 - Análise da idade da amostra:	48
Tabela 5 - Análise estatística do agregado familiar da amostra:.....	48
Tabela 6 - Análise de dependentes da amostra:	48
Tabela 7 - Análise estatística da área profissional da amostra:.....	48
Tabela 8 - Análise estatística do nível socioeconómico da amostra:	48
Tabela 9 - Análise estatística das funções de chefia da amostra:.....	49
Tabela 10 - Análise estatística dos anos que os colaboradores estão a trabalhar na empresa e há quanto tempo exercem funções:.....	49
Tabela 11 -Teste de KMO e Bartlett:.....	49
Tabela 12 - comunalidades:	49
Tabela 13 - Matriz de componente rotativa:	51
Tabela 14 - Teste de KMO e Bartlett:.....	53
Tabela 15 - Comunalidades:	53
Tabela 16 - Variância total explicada:	54

Tabela 17 - Matriz de componente:	54
Tabela 18 - Teste de KMO e Bartlett:	54
Tabela 19 - Comunalidades:	55
Tabela 20 - Variância total explicada:	56
Tabela 21 - Matriz de componente:	56
Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett:	57
Tabela 23 - Comunalidades:	57
Tabela 24 - Variância total explicada:	58
Tabela 25- Matriz de componente:	58

Introdução

O comportamento humano na organização é influenciado por fatores internos e externos. Será esse um dos desafios dos gestores de recursos humanos de uma organização, ou seja, estarem preocupados com a educação, formação, motivação, liderança das pessoas que trabalham na organização, oferecendo aos colaboradores uma cultura participativa ao lado de oportunidades de plena realização pessoal.

A organização traça os objetivos que quer atingir e tem de criar condições que focalizem o crescimento profissional, que fortaleça e proporcione às pessoas um ambiente acolhedor e agradável, com plena autonomia e liberdade para os colaboradores escolherem a maneira de realizar o seu trabalho. Os colaboradores devem ser considerados parceiros e não meros funcionários “marcadores de ponto”, ou seja, os colaboradores que trabalham na organização esperam ser um contributo e que de alguma maneira satisfação alguma necessidade pessoal.

Uma das grandes preocupações dos gestores de recursos humanos são os problemas do desempenho, para combater essas preocupações foram criados mecanismos de gestão para determinar as origens e corrigir os desvios de desempenho.

“Para maximizar a motivação, as pessoas precisam perceber que os esforços que elas realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais elas valorizam” Robins (2005, 404).

O comprometimento com o trabalho constitui o principal indicador de uma organização eficaz, o princípio das organizações deverá ser modificar os comportamentos de modo que os colaboradores sejam conduzidos a desenvolver atitudes positivas em relação às funções a realizar.

Vamos tentar perceber, ao longo da dissertação, de que modo as práticas de recursos humanos influenciam o desempenho do colaborador, pois mudanças eficazes de comportamento a fim de melhorar o desempenho, promover a integração de equipas e aumentar a produtividade precisam de uma mudança de atitude, de postura por parte de cada profissional e é necessária determinadas práticas de recursos humanos para essas alterações. Também vamos procurar perceber se tanto a autonomia como a motivação têm um papel mediador entre as práticas de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores.

Práticas de gestão de Recursos Humanos

Capelli e Neumark (1999) consideram que existem três gerações de estudos sobre o tema. Esclarecem que a investigação sobre a influência dos sistemas de organização do trabalho e das práticas de gestão de recursos humanos nos resultados das organizações tem uma longa tradição na área das Ciências Sociais.

A primeira geração teve origem nos anos 20, com os trabalhos realizados por Elton Mayo (1927) e seus colaboradores que revelaram que o desempenho individual e dos grupos pode ser aumentado por sistemas de gestão que reconhecem o papel da interação social e o papel das normas do grupo de trabalho na moldagem dos comportamentos. Os estudos do Tavistock Institute (1981), no Reino Unido, prosseguindo esta geração, demonstraram que o desempenho individual e de grupo pode ser aumentado através de sistemas de trabalho que articulam os subsistemas tecnológico e o social.

A segunda geração de estudos focaliza-se no nível de análise individual, utilizando maioritariamente esta geração, a satisfação dos colaboradores no trabalho.

Capelli e Neumark (1999) consideram que estas investigações vieram concluir que os sistemas de organização do trabalho que envolvem os trabalhadores nos processos de decisão (e.g., McGregor, 1960) e funções cujo desenho contribui para a satisfação das necessidades de desenvolvimento dos empregados (e.g., Hackman & Oldham, 1980; Herzberg, 1996) estão, geralmente, associados a atitudes de trabalho mais favoráveis, menor absentismo e menos rotatividade.

Para Capelli e Neumark (1999), a terceira geração de estudos, prende-se com o desenvolvimento no âmbito da gestão estratégica de recursos humanos e caracterizou-se pelos estudos da relação entre práticas de gestão de recursos humanos e resultados organizacionais, focados no nível de análise organizacional

Os resultados, nos últimos anos, com base em diversas investigações nas áreas de gestão, psicologia e economia evidenciam que o sucesso da empresa está relacionado com a forma como as empresas gerem os recursos humanos. Schuler e Jackson (1995, p. 225) referem que “A chave de sucesso das companhias nos dias de hoje e no século XXI centra-se na utilização eficaz dos recursos humanos”.

Para o sucesso organizacional um dos fatores importantes são as práticas de recursos humanos, desenvolvido através de sistemas de recursos humanos mais eficazes (Kaya, 2006), ou seja, algumas atividades, funções e processos de modo a atrair, desenvolver e manter os recursos humanos na organização (Lado & Wilson, 1994).

Para Lado e Wilson (1994), os profissionais de recursos humanos poderão contribuir para a construção de competências organizacionais na formação e no desenvolvimento nos comportamentos e capacidades dos colaboradores, também poderão ajudar a elaborar a visão e a missão das empresas, influenciando a administração no conhecimento sobre os colaboradores.

Pfeffer (1998) utiliza de forma sinónima o conceito de dimensões e de práticas de gestão de recursos humanos e apresenta sete dimensões que considera contribuir para o sucesso organizacional: segurança de emprego, processos de recrutamento seletivos, equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões, recompensas elevadas e contingentes ao desempenho da organização, investimento em atividades de formação e de desenvolvimento, práticas de redução da distinção de estatuto hierárquico e partilha de informação. De acordo com o autor, estas sete dimensões são as básicas, podendo algumas, tais como as recompensas competitivas e a redução da distinção de estatuto, desdobrarem-se em várias componentes.

Paauwe e Boselie (2005) consideraram 26 práticas de gestão de recursos humanos, identificando as 4 mais importantes práticas como: formação e desenvolvimento, prémios e recompensas, gestão e avaliação de desempenho e recrutamento e seleção.

Existe uma abordagem conhecida como a abordagem das melhores práticas (Pfeffer, 1994) tem por base que embora não exista um caminho melhor para gerir pessoas, as organizações que se adaptam com maior sucesso competitivo ao novo contexto social e económico tendem a ser caracterizadas por um conjunto de práticas e políticas de gestão de recursos humanos bem definido.

Esta abordagem desenvolve-se em torno da análise de práticas concretas de gestão das pessoas desenvolvidas com vista a consolidar a vantagem competitiva. “As pessoas e o modo como são geridas tornaram-se mais importantes porque muitas outras fontes de sucesso competitivo estão hoje menos potentes do que o foram no passado” (Pfeffer, 1994, p. 16).

Para Pfeffer (1994) os fatores críticos na concretização do sucesso competitivo através das pessoas são as aptidões das pessoas e a capacidade para desenvolver uma força de trabalho que tenha uma capacidade para alcançar o sucesso competitivo e não possa ser duplicada rapidamente por terceiros.

No estudo que Pfeffer (1994) realizou sobre o que fazer as empresas efetivas com as pessoas enumera dezasseis políticas e práticas distintas de gestão em que considera serem melhores que são as seguintes: Segurança no emprego, seleção e recrutamento, salários elevados, incentivos, propriedade dos empregados, partilha de informação, participação e empowerment, equipas e redesenho de postos, treino e fomento de aptidões, utilização cruzada e treino cruzado, igualitarismo simbólico, compreensão de horários, promoção de dentro, perspetiva de longo prazo, medição das práticas e por fim a filosofia envolvente.

Recursos empreendedores caracterizam-se por aspetos organizacionais que favorecem a organização, como a autonomia e liberdade, que são, muitas vezes, considerados intangíveis. A atribuição para a organização com este tipo de recursos depende da eficiência das práticas de recursos humanos que sejam conduzidas a fim de serem favorecidas pela organização através das áreas de desenvolvimento organizacional (Kaya, 2006).

Esteves (2008) considera que há estudos que indicam relação positiva entre a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas e a motivação, explicando que quanto mais os colaboradores consideram as práticas utilizadas justas e claras mais os colaboradores se sentem motivados e comprometidos com a organização, demonstrando valores mais baixos no índice de turnover.

Uma tendência que tem vindo a ser aplicada nas organizações são *High-Performance Work System*, também conhecidas como as práticas de gestão de recursos humanos focadas no elevado desempenho. Esta expressão está associada em inovações no ambiente de trabalho, como equipas semiautónomas, sistemas de planeamentos participativos, remunerações elevadas e uso intensivo de práticas de RH (Farias e Varma, 1998).

O modelo *High-Performance Work System* é definido como um conjunto de práticas de trabalho para seleccionar, desenvolver e reter os colaboradores com maiores qualificações e que se foquem no desempenho da empresa. Para este modelo contribuir para esse objetivo deve vincular as suas decisões de seleção e de promoção a modelos de competências validados, desenvolver estratégias que ofereçam apoio eficaz às habilidades necessárias à implementação da estratégia da empresa, como também promover políticas de gestão referentes ao desempenho e remuneração que atraiam e motivem os colaboradores de alto desempenho (Becker, Huselid e Ulrich, 2001).

As práticas de gestão de recursos humanos focadas no alto desempenho têm de estar articuladas com as estratégias e objetivos da empresa, ou seja, devem estar articuladas com os pontos fortes e com as necessidades de cada empresa (Veloso, 2007).

Para Allen e Wright (2006) as práticas de gestão de recursos humanos focadas no elevado desempenho é com o fim de melhorar e desenvolver os comportamentos dos colaboradores de modo a que possam ajudar a atingir os objetivos estratégicos da organização. Para aplicar estas práticas de modo atingir os objetivos delineados pela organização é necessário ter em consideração vários pontos cruciais e estes são: a compreensão dos objetivos pelos colaboradores; o compromisso e simplicidade que proporcione uma boa visão do todo; e também e não menos importante a negociação dos objetivos. Bilhim (2004) considera ainda que envolver os colaboradores e fazer com que os mesmos participem irá aumentar a sua motivação e comprometimento para atingir os objetivos delineados.

Pfeffer (1998) considera 7 dimensões importantes que contribuem para o sucesso da organização e estes são: Segurança no trabalho; processos de recrutamento e seleção; equipas autogeridas e processos de descentralização das decisões; remunerações elevadas; formação e desenvolvimento; práticas de redução da distinção do estatuto hierárquico; e por fim a partilha de informação.

Para Ulrich (2000) os profissionais de recursos humanos deverão realizar diversas funções na organização e o mesmo refere quatro ações que o profissional de recursos humanos deverá realizar para colaborar com o sucesso organizacional: tornar-se um parceiro na execução da estratégia; tornar-se um especialista administrativo; defender os colaboradores; e tornar-se um agente de mudança.

Para a área de recursos humanos se tornar estratégica, esta deve estar diretamente integrada à estratégia corporativa e às estratégias funcionais, tendo em conta todos os fatores internos e externos e considerando todos os stakeholders e não apenas determinado grupo da empresa.

A área de recursos humanos para agir nos processos de mudança deve agir como um agente de transformação, renovando as organizações, antecipando as necessidades, ou seja, trabalhar no que deve ser alterado na organização e quais os elementos que são críticos nessa transformação da organização.

Para especialista administrativo, a área de recursos humanos terá como preocupações a melhoria na infraestrutura, eliminando os gastos desnecessários e aumentando a eficácia em todos os processos como treinar, contratar e avaliar.

Por fim, para a área de recursos humanos se tornar como administrador da contribuição dos funcionários é necessário reconhecer, compreender as preocupações e as necessidades dos colaboradores como também, provar meios e condições que levem os funcionários a darem a sua contribuição máxima no local de trabalho para o sucesso da organização. Esta área é muito importante no aconselhamento profissional, auxiliando no planejamento de carreiras e no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Práticas de GRH e autonomia

Organizações que apostam mais no empreendedorismo têm líderes que são mais autônomos, isto é: uma atividade empreendedora de alto nível está ligada a gestores que lideram o conhecimento da organização, tendo em atenção a concorrência e a tecnologia (Miller, 1983).

Para Dess e Lumpkin (2005) consideram que na autonomia o pensamento empreendedor deve ser encorajado. Dess e Lumpkin (2005) afirmam que os elementos que

caracterizam a autonomia são os seguintes: Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas; Pensamento e ação independente; Pensamento criativo e estímulo a novas ideias; Encorajar iniciativas empreendedoras; equipas de trabalho autónomo; coordenar atividades autónomas; medir e monitorar atividades autónomas.

Enquanto para Lee e Peterson (2000) o elemento que caracteriza a autonomia são as culturas que promovem a ação independente, de modo a manterem o controlo pessoal e também para procurar oportunidades sem constrangimento social.

Com estas afirmações poderemos considerar que o recurso empreendedor autonomia influencia positivamente a orientação empreendedora.

Para as organizações que implantam uma cultura virada para o empreendedorismo precisam de “recursos empreendedores” (Bratnicki, 2005). Estes recursos que são considerados empreendedores são por exemplo, a autonomia que é caracterizado por um aspeto organizacional que favorece a instituição com o empreendedorismo. Esta prática empreendedora depende das eficácias das práticas de recursos humanos para este fim e favorecidas institucionalmente pelas áreas de desenvolvimento organizacional (Kaya, 2006). Por esta ordem de ideias, a quantidade de ações empreendedoras que são realizadas poderá ser reflexo das práticas de recursos humanos utilizadas pela organização (Kuratko, Motagno & Hornsby, 1990).

Schuler (1986, p.5) cita: “para as empresas a questão não é se devem ou não exercer a atividade empreendedora, mas sim o que fazer para encorajar o estabelecimento de empreendedorismo”. Estudos de Morris e Jones (1993) afirmam que de todas as áreas decisivas da gestão que afetam a orientação empreendedora, as práticas de recursos humanos são uma das áreas vitais que afetam.

Estudos de Morris e Jones (1993) concluiriam empiricamente que as organizações utilizando as quatro práticas de recursos humanos propostas por Schuler (1986) causam um impacto positivo no nível de empreendedorismo da organização.

Tendo considerado anteriormente que a autonomia influenciava positivamente a orientação empreendedora, após estas últimas afirmações, poderemos considerar que a orientação empreendedora é influenciada positivamente por práticas de recursos humanos para esse fim, poderemos então afirmar que as práticas de recursos humanos utilizadas pelas empresas influenciam a autonomia do colaborador.

Autonomia

A Autonomia é uma das características que mais atenção tem recebido nos últimos anos, embora seja objeto de estudo há várias décadas, poderemos dizer que a autonomia corresponde ao nível de independência no planejamento do trabalho e na respetiva forma de organização, ou seja, os colaboradores poderão emitir a sua opinião, dando sugestões que contribuem para o desempenho das suas funções.

Para Zatti (2007), a autonomia não significa um poder absoluto e ilimitado, também não significa como sinónimo de autossuficiência, mas sim entende-se como uma esfera particular cuja existência é garantida dentro dos próprios limites que a distinguem do poder dos outros e do poder em geral, mas, apesar de ser distinta, não é incompatível com as outras leis.

Para Hackman e Oldham (1976) a autonomia refere-se ao grau de liberdade independência e discrição que um colaborador tem no planejamento das tarefas e na determinação dos processos a serem utilizados na sua realização. Numa função com grande autonomia, os resultados dependem, em grande parte, dos esforços, da iniciativa e das decisões dos próprios indivíduos (Hackman & Oldham, 1976).

Os estudos de Kötter (2003, p. 149) referia que a autonomia “é caracterizada pela força da prontidão para a própria aprendizagem a serviço das necessidades e dos propósitos individuais. Isso requer a capacidade e o desejo de agir independentemente”.

O conceito de autonomia compreende, no sentido filosófico, autogovernança, autodeterminação, habilidade de construir objetivos e valores próprios, liberdade de fazer escolhas e planos, e fazer com que esses objetivos e valores sejam atingidos. Autonomia individual é condição para a concepção do ser humano em situação de igualdade.

Autonomia ainda se associa, em sentido filosófico, à noção de liberdade enquanto autodeterminação, possibilidade de escolha ou ausência de interferência. Mas a autonomia não significa liberdade absoluta, pois, remetendo-a ao campo dos valores, já que a busca por ela se situa dentro de uma lógica de valores e de conquista de sentido, é necessário ter esta ideia esclarecida, a autonomia é sempre de alguma maneira heterónoma.

A liberdade remete a uma “ideia de responsabilidade diante de si mesmo e de comunidade: ser livre quer dizer, neste caso, estar disponível, mas estar disponível para cumprir certos deveres. Desde o começo, portanto, a noção de liberdade parece apontar para duas direções: uma, a de um poder fazer; e outra, a de uma limitação” (Ferrater Mora, 2001:1734).

“Existir positivamente como indivíduo é, parece-me, ter a capacidade de desenvolver estratégias pessoais, dispor de certa liberdade de escolha na condução da sua vida porque não se está na dependência do outro” (idem, ibidem:48).

Para Honneth (Fraser e Honneth, 2003), são três as esferas do reconhecimento: dedicação emotiva, respeito cognitivo e estima social. Para os indivíduos poderem dispor de suas autonomias individuais, é preciso que sejam reconhecidas socialmente as suas

necessidades, pois assim eles conseguem desenvolver uma auto relação marcada por autoconfiança, autorrespeito e autoestima.

A integração social dá-se por meio de relações de reconhecimento que confirmam e reconhecem as diversas facetas da personalidade dos sujeitos e leva-os a se tornarem membros da sociedade (inclusão social): “O progresso nas condições de reconhecimento social surge nas duas dimensões de individualização e inclusão social: ou novas partes de personalidade são abertas ao reconhecimento mútuo, e então surge a extensão da individualidade social confirmada; ou mais pessoas são incluídas nas relações existentes de reconhecimento, de forma que o círculo de sujeitos que reconhecem uns aos outros cresce” (Fraser e Honneth, 2003:186).

A teoria de reconhecimento social transforma as questões da autonomia individual em questões de natureza social, tornando-a uma categoria relacional e intersubjetiva. Para Honneth, os sujeitos esperam da sociedade reconhecimento das suas demandas identitárias. A autonomia individual tem como objetivo a possibilidade de uma “formação identitária”. Possibilitar o desenvolvimento individual e a autorrealização dos sujeitos constitui o verdadeiro objetivo de um tratamento igualitário entre os sujeitos nas nossas sociedades.

Autonomia no trabalho

O interesse, aqui, é a dimensão da autonomia, ou seja, é a medida em que os colaboradores podem estruturar e controlar como e quando desempenham as suas funções. Trabalhos altamente autónomos permitem que os superiores determinem a ordem e o ritmo das tarefas, procedimentos específicos para realizar essas determinadas tarefas. As tentativas de aumentar o objetivo a atingir dos trabalhos para melhorar o desempenho e a satisfação no trabalho geralmente aumentaram a autonomia, juntamente com outras dimensões da tarefa.

As investigações sobre o fortalecimento da autonomia e da participação têm vindo a aumentar, para Neider (1980), a criação de pequenos grupos consultivos representativos de colaboradores para tratar de preocupações da organização pode aumentar os sentimentos de controlo para os colaboradores que não participam diretamente e pode lidar com questões que não têm relevância para os colaboradores individuais.

Autonomia no trabalho integra uma dimensão operacional ligada às exigências funcionais, operacionais, que remetem à organização do trabalho. Outra identitária, marcada pela pesquisa de afirmação de si, de liberdade, de realização, conforme a ideia já desenvolvida de um individualismo-emancipação. Também integra ainda uma dimensão social, e para tal nos apoiamos na teoria do reconhecimento de Honneth, uma vez que a individualização e a inclusão social são os dois componentes dos processos de reconhecimento social.

Para Cuyper e Witte (2006), a autonomia no local de trabalho aumenta a satisfação profissional tanto para colaboradores permanentes como para colaboradores temporários.

Thompson e Prottas (2005) consideram ainda que a autonomia no trabalho reduz principalmente o estresse e os conflitos em família.

A autonomia no trabalho traduz-se por: autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para determinar os elementos da sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de trabalho.

Segundo Durand (2004), a autonomia é conquistada na medida em que ela é apropriada pelos colaboradores, proporcionando uma auto-organização e sendo necessário para garantir certos objetivos.

Promover a participação do trabalhador no processo produtivo visa a implicá-lo no processo, a integrar sua contribuição pessoal ao trabalho prescrito de maneira transparente. A autonomia real é a iniciativa tomada, é a criação e o poder da decisão ante uma situação imprevista. No caso de ocorrer um facto imprevisto e extraordinário, o trabalhador toma uma iniciativa no sentido de contornar o problema e garantir o fluxo e a qualidade de produção. Após essa iniciativa seja bem-sucedida, a organização considera essa iniciativa como regra e sempre que houver esse tal imprevisto os colaboradores já saberão como reagir. O imprevisto deve tornar-se previsível de maneira a garantir sempre a melhor reação perante tal situação no processo de produção.

A autonomia é a iniciativa de decidir e de escolher ou ao menos de influenciar ou intervir sobre o curso de produção. Por um lado, constata-se uma tendência à normalização do ato produtivo, por outro, é preciso assinalar que uma certa zona de autonomia está sempre presente.

Se o colaborador corre o risco de decidir a partir da sua experiência e seu próprio saber, opondo-se a uma regra minimamente insuficiente ou incompleta, ele deverá, ou dissimular seu ato de liberdade ou aceitar ver-se desapropriado do seu ato quando este será integrado, pela organização. Um tal movimento sugere uma iniciativa bem-sucedida. Mas se essa iniciativa é fracassada é possível de sanção.

No trabalho industrial, a autonomia impõe uma socialização caracterizada pela não coincidência entre o indivíduo-sujeito e seu ser social. É essa coincidência, a partir de então impossível, que está na origem da autonomia individual e de toda a criação cultural. O indivíduo precisa de ser ele mesmo e, ao mesmo tempo, responder às exigências sociais no trabalho, que demandam “uma maneira de ser ele mesmo” no trabalho.

Se o trabalho é sempre subordinado e dependente porque deveremos preocupar-nos com a autonomia no trabalho? Primeiro, porque o discurso dominante é o de que as novas formas de trabalhar (inteligentes, autónomas, cooperativas, etc) representam ganhos para o trabalhador, na medida em que indicam a superação da tradicional divisão do trabalho entre os que concebem e os que as executam. Segundo, porque o conceito de autonomia no trabalho permite pensar simultaneamente na dimensão operacional que é o controlo sobre alguns elementos do trabalho, também na dimensão identitária que o trabalho possibilitaria um retorno sobre o homem capaz de conferir a ele um sentido, o trabalho tem um papel importante no processo de elaboração da imagem que o ator social faz de si mesmo e o seu comprometimento resultante da sua integração com o trabalho o engajam no futuro coletivo.

A riqueza do conceito de autonomia reside em articular o trabalho ao mundo dos valores, por meio do qual o trabalho combina o individual e o coletivo, o operacional e o identitário, a individualização e a inclusão social.

Significado do trabalho

O significado no trabalho é uma experiência subjetiva que nos permite perceber que o nosso trabalho tem um significado e que nos ajuda no nosso crescimento individual e contribui para um bem maior (Steger, Dik, & Duffy, 2012). É um tópico que tem vindo a ser estudado com mais frequência, uma vez que as pessoas cada vez mais querem ter consciência de que o seu trabalho não serve só para ganhar um ordenado ao fim do mês, mas sim que tem um propósito maior.

Conforme os autores Borges (1998) e Borges e Tamayo (2001), atribuir significado é um processo subjetivo e social, em que cada indivíduo é que imprime as suas cognições e intencionalidades a um conceito, compartilhando assim aspetos associados às condições históricas do grupo social ao qual pertence.

Segundo Rosso, Dekas e Wrzesniewski, (2010), o significado do trabalho pode ter uma conotação positiva ou negativa; se o mesmo for positivo terá tendência a aumentar o seu grau de importância, o que provocará um sentimento de prazer na pessoa (Steger, *et al.*, 2012).

Alguns estudos mostram que o significado do trabalho está fortemente associado à motivação (Ryan e Deci, 2002). Quando considera que o seu trabalho é significativo, é de esperar que tenha um bem-estar mais elevado e também sente que faz parte de um propósito maior e isso provoca uma maior satisfação no trabalho (Steger, *et al.*, 2012). Esta relação é suportada pelo estudo realizado por Steger, *et al.*, (2012), uma vez que os resultados mostraram que o significado do trabalho está correlacionado com as variáveis da satisfação com o trabalho e do bem-estar subjetivo.

Quando um funcionário considera o seu trabalho como uma obrigação e desprazer, sofre as interferências desse significado, ou seja, estas interferências do significado vão ser expressadas em atitudes como o mau-humor, sem vontade de ir trabalhar, irritar-se ao ver um colega satisfeito com as suas atividades no local de trabalho, tendo também pouca tolerância para os seus colegas de trabalho, como também o contrário, se o funcionário tiver vontade de trabalhar, se vir o significado do trabalho como uma termo positivo, acorda bem-disposto para ir trabalhar, com bom humor, tem uma maior tolerância para os seus colegas de trabalho. Todos estes comportamentos implicam o significado do trabalho para o funcionário. Os colaboradores que têm um significado do trabalho positivo, acabam por se empenhar mais nas suas funções e como tal acabam por ter melhores desempenhos no seu trabalho.

Tausky e Piedmond (1967) realizaram um estudo para investigar o significado do trabalho sob a ótica dos trabalhadores manuais. A maioria das respostas revelaram que os

colaboradores consideram mais importante o salário, apontando estas respostas também para a relevância da aceitação pelos grupos com os quais o indivíduo trabalha.

Um estudo realizado por Morse e Weiss (1955) em que consistia uma simples pergunta: “se você herdasse dinheiro suficiente para viver sem ter de trabalhar até ao resto da sua vida, continuaria a trabalhar ou não?” (Morse; Weiss, 1955, p. (191). Os inquiridos maioritariamente responderam que continuavam a trabalhar e estamos a falar de cerca de 80% das respostas, em que para eles o trabalho não é apenas uma fonte de rendimento, como também um propósito de vida, ocupação de tempo e atividade física e mental (MORSE, WEISS, 1955).

O estudo de Williams, Morea e Ives (1975) que procurou avaliar a importância do estatuto profissional em relação a outros sistemas sociais, como família, religião e entretenimento, concluiu que os estudantes e profissionais britânicos consideram a família mais importante. Para os colaboradores que responderam ao questionário consideram que a autorrealização, o contacto social e o salário são os principais objetivos a ter em conta no local de trabalho. Com estes resultados foi possível reforçar a ideia, que a esfera económica não primordial quando nos referimos ao significado do trabalho (Blanch, 1990).

Para Bergamini (1997), a motivação funciona como uma força que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e os seus desejos, ou seja, é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo que faz com que este se coloque em ação. A motivação no trabalho leva os recursos humanos a procurarem as satisfações pessoais, mas também a realizarem os objetivos da organização. A motivação torna-se o elemento chave para os resultados, em particular, a obtenção da qualidade nos programas que as organizações pretendem introduzir e principalmente conseguir a sua manutenção.

Enquanto para Specter (2002), a motivação está associada à direção que se refere à escolha de comportamentos específicos, intensidade que se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa e por fim a persistência que se refere ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Atualmente existem poucos estudos nesta área, mas a pesquisa existente apoia essa ideia. Kashdan e Steger (2007) descobriram que as pessoas que têm mais traços de curiosidade no trabalho têm uma maior percepção do significado do trabalho, têm comportamentos mais orientados para o crescimento individual e níveis mais altos de satisfação com a vida (Blake & Duffy, 2016).

Autonomia e o significado do trabalho

Estudos realizados por Tamayo e Paschoal (2003) concluíram que a autonomia consiste em que o colaborador tenha a possibilidade de agir de forma independente na execução das suas tarefas no local de trabalho. Sendo que para esses autores, a autonomia, juntamente com o um trabalho desafiante e interessante, é um elemento fundamental para que o colaborador encontre motivação no seu local de trabalho e a realizar as suas tarefas.

Segundo Maslow (1943), recorrendo à sua teoria, a autonomia é a necessidade das pessoas perceberem que têm escolhas e o que estão a considerar e a fazer é por vontade própria e que elas são a origem das suas ações. Deste modo, a forma como os líderes colocam informações e situações é muito importante para que os colaboradores percebam a sua autonomia.

Com estes estudos considera-se que há uma relação positiva entre a autonomia e a motivação, sendo que gestores que dão autonomia aos seus subordinados para realizar as suas funções, estarão a aumentar-lhes a motivação na realização das tarefas.

A relação entre significado do trabalho e Desempenho

Fairweather (2005) considera que os colaboradores se sentem satisfeitos e trabalham melhor se considerarem o seu líder razoável e justo. Os estudos de Katzell e Thompson (1990) demonstraram que a motivação influencia positivamente o desempenho, ou seja, um colaborador motivado é um bom colaborador.

Estudos de Hashemian e Soureshjani (2011) concluíram que existe relacionamento entre motivação e desempenho, através de ferramentas estatísticas da correlação e da regressão.

Todos os colaboradores desejam ser reconhecidos pelo bom trabalho, e líderes que não demonstram que reconhecem o bom desempenho do colaborador e que não recompensem, o próprio colaborador tem tendência a que a sua motivação no trabalho diminua.

Robbins e Judge (2008) considera que a motivação é o processo que explica a intensidade do indivíduo e a persistência do esforço para atingir uma meta. Esse esforço significa que a motivação determina a quantidade de esforços que uma pessoa coloca nas suas tarefas no local de trabalho, mas também a medida de quanto tempo uma pessoa pode manter esse esforço.

Considerando todas as afirmações acima referidas é justificativo estudar a hipótese de que a motivação influencia positivamente o desempenho do colaborador.

Desempenho individual

A definição para desempenho individual ao longo dos anos tem sido diferente por consequência da evolução dos conhecimentos, dos avanços metodológicos e das transformações nas empresas. Campbell, McCloy, Oppler e Sager (1993) desenvolveram um modelo para medir o desempenho individual através de indicadores do grau de cumprimentos

de objetivos (e.g., número de peças vendidas, lucros alcançados pelas vendas), sendo estas medidas produzidas e arquivadas por cada empresa (Campbell et al., 1993).

Para Luecke e Katz (2003), o desempenho individual está diretamente relacionado com os comportamentos inovadores dos colaboradores, visto aumentarem a sua eficácia e qualidade pessoal e organizacional, incrementando a rentabilidade, posicionamento competitivo ou quota de mercado da organização. Também Avolio et al. (2004) defende que os colaboradores mais comprometidos com o seu líder tendem a ser mais otimistas e criativos, relevando assim melhor desempenho individual.

Kim e Mouborgne (1998) defendem que os colaboradores que são respeitados e bem tratados reconhecem-se como indivíduos com valor intelectual e emocional, tendo assim menor intenção de abandonar a organização, menores níveis de stress e tendo assim maior nível de satisfação, maior sentido de segurança psicológica e emocional, e revelam confiança nos líderes. Desenvolvendo assim maior empenho nas suas funções, apoio aos colegas, lealdade, esforço e produtividade (McKnight, 1984; Williams e Jurkiewicz, 1993).

Para Levy-Leboyer (1991), alguns dos determinantes do comportamento individual no trabalho não se descrevem por meio de simples equações, são resultantes de qualidades individuais e de fatores que se referem ao local de trabalho, à política de pessoal da organização e também ao ambiente económico, técnico e social exterior ao da organização. Levy-Leboyer (1991) ainda afirma que “o que motiva o indivíduo e organiza a sua atividade é o facto de essa atividade lhe ir proporcionar as satisfações que valoriza. Identificar as fontes de satisfação e a hierarquia dos valores individuais apresenta, pois, um grande interesse tanto para o indivíduo como para a empresa”.

A relação da autonomia com o desempenho

Halvorson (2011) afirma que se o gestor de recursos humanos criar autonomia e responsabilizar as pessoas pelos objetivos declarados, perceberá que os objetivos serão concluídos sem que o gestor precise de se preocupar com a conclusão dos objetivos.

Tummers (2012) explica que os colaboradores assemelham valorizar quando os gestores de recursos humanos conversam com os colaboradores quando projetam novas políticas da empresa e solicitam a sua opinião.

Estudos de Langfred e Moye (2004) demonstraram que a autonomia aumentava o desempenho dos colaboradores devido a estes se considerarem capazes e mais habilidosos na realização das tarefas. Psicologicamente o colaborador terá motivação para realizar as tarefas devido à autonomia dada pelo gestor e consequentemente terá melhor desempenho.

A partir destes estudos é possível desenvolver a hipótese de que a autonomia influencia positivamente o desempenho do colaborador.

Neste sentido surgem as seguintes hipóteses relacionadas para se conseguir aferir qual a sua influência, ou seja, se a motivação e a autonomia realmente podem ser vistas como o papel mediador entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho dos colaboradores.

Hipóteses

Assim, com base na revisão de literatura efetuada, este estudo propõe quatro hipóteses:

Hipótese 1

As práticas de gestão de recursos humanos influenciam, positiva e significativamente, o desempenho do colaborador.

Hipótese 2

As práticas de gestão de recursos humanos influenciam, positiva e significativamente, o nível de autonomia do colaborador.

Hipótese 3

As práticas de gestão de recursos humanos influenciam, positiva e significativamente, o significado do trabalho do colaborador.

Hipótese 4

A relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho do indivíduo é sequencialmente mediada pela autonomia e pelo significado do trabalho.

Modelo de investigação

Assim, com base no proposto, o modelo de investigação é:

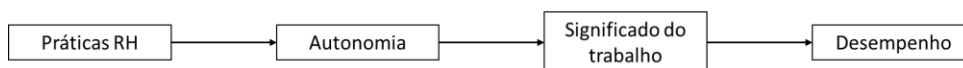


Figura 1 - Modelo de investigação com a autonomia e o significado do trabalho como variáveis mediadoras

Método

Construiu-se um questionário na plataforma online, *Google Forms*, com os instrumentos de medida necessários para dar resposta aos objetivos do estudo. Para recolher os dados utilizámos uma amostra de conveniência, pelo método bola de neve, ou seja, é uma técnica de amostragem não probabilística onde os indivíduos selecionados para responderem ao questionário convidam novos indivíduos da sua rede de amigos e conhecidos.

Amostra

Responderam, ao questionário, 154 pessoas (todas trabalhadoras). Dos 154 questionários, 109 foram do sexo feminino (70,8% dos questionários) e 45 do sexo masculino (29,2% dos questionários). Mais de 60% (51 respostas de indivíduos que ainda vivem com os pais, 54 respostas de indivíduos que vivem com o/a companheiro/a) foram respondidas por

indivíduos ou que vivem com os pais ou com os companheiros. A média de idades foi de 32.58 ($DP=10.37$) anos e a antiguidade dos colaboradores que responderam ao questionário, na empresa está numa média de 5.67 ($DP=9.12$) anos. 26% (40 respostas) dos indivíduos que responderam ao questionário desempenham funções de chefia. Também 39% (60 respostas ao questionário) das respostas ao questionário foram realizados por indivíduos que se formaram na área de ciências sociais e apenas 5,2% (8 respostas ao questionário) foram feitas por indivíduos que se formaram em economia e 5,8% (9 respostas ao questionário) foram feitas por indivíduos que se formaram em engenharia. A resposta a este inquérito foi voluntária e confidencial.

Operacionalização das variáveis

Para poder avaliar as *práticas de gestão de recursos humanos* foi utilizada a High performance work practices, desenvolvida por Carvalho and Chambel em 2014 (Anexo 2). É constituída por 21 itens e avalia em que medida os colaboradores percebem a aplicação das práticas de gestão de recursos humanos desenvolvidas pela organização. As respostas são dadas através de uma escala de Likert de 5 pontos, que variam desde “Discordo Totalmente” até “Concordo Totalmente”. Alguns exemplos de itens são: ““Os colaboradores têm poder para tomar decisões”; “A seleção enfatiza a promoção interna” ou “O desempenho é baseado em resultados objetivos e quantificáveis ”A escala apresentou um elevado índice de confiabilidade ($\alpha =.89$)

Para avaliar o *significado do trabalho* dos colaboradores foi utilizada a escala de Ricardo, Caetano & Junça-Silva em 2018 (Anexo 1), a qual tem como principal propósito avaliar se as pessoas acreditam que o seu trabalho tem um significado e se se envolvem no mesmo. Esta é constituída por dez itens (ex: “O meu trabalho permite-me ter uma carreira com significado”; “O meu trabalho não faz qualquer diferença no mundo”). Estes itens são respondidos numa escala de Likert que varia entre “1 - Completamente falso” a “5-

Completamente verdade”. A medida apresentou um alfa de *Cronbach* de .77, evidenciando uma boa consistência interna.

Para avaliar o *desempenho* dos colaboradores foi utilizada a escala de desenvolvida por Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. em 2014. A escala é composta por seis itens (e.g., “Na última semana, desempenhei o meu trabalho sem erros”), respondida na escala de Likert de 5 pontos (Muito mal; 5 – Muito bem). A escala apresentou um bom nível de consistência interna, com um alfa de *Cronbach* de .85.

Para avaliar a *autonomia* dos colaboradores foi utilizada a escala de Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019) (Anexo XX). Desta escala selecionei a dimensão referente à autonomia (3itens). Um exemplo de item é “O meu trabalho dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho”. Para responder aos itens foi usada uma escala de Likert de 5 pontos, variando entre 1 – discordo totalmente e 5 – concordo totalmente. A medida apresentou um elevado índice de consistência interna ($\alpha = .91$).

Caraterização da amostra (Anexo I) - Para se caraterizar a amostra, averiguou-se o sexo, a idade, a antiguidade na empresa, e as habilitações literárias.

Resultados

Análises preliminares

Com o objetivo de garantir a qualidade dos dados e também da sua confiabilidade realizaram-se várias análises preliminares, procurou-se saber se existiam *outliers*. Para além disso, foi avaliada a normalidade de cada variável e observados os seus respetivos histogramas. Foi realizada uma análise fatorial para cada construto e calculada a consistência interna dos respetivos itens.

A análise da fiabilidade das medidas usadas (alfa de Cronbach) demonstrou que o coeficiente de Cronbach para as variáveis em estudo foi bom, ficando entre .77 e .91. Por outro lado, a realização de uma análise fatorial exploratória a cada uma das medidas, permitiu verificar que, cada uma das medidas, apresentou uma validade satisfatória, explicando mais de 60% da sua variabilidade. O peso de cada item no modelo de análise foi sempre superior a .63. As análises seguintes foram possíveis devido à verificação de todos os pressupostos correspondentes à regressão linear múltipla: a regressão é linear nos coeficientes, está corretamente específica e tem uma componente residual; o valor esperado dos resíduos é zero $E(\epsilon_i)=0$; as variáveis preditoras são não correlacionadas com os resíduos: $Cov(\epsilon_i, X)=0$; existe ausência de correlação entre os resíduos: $Cov(\epsilon_i, \epsilon_j)=0, i \neq j$; a variância dos resíduos é constante: $Var(\epsilon_i)=\sigma^2$ (Homocedasticidade); a normalidade dos resíduos: $\epsilon_i \cap N(0, \sigma^2)$; e ausência de correlação entre as variáveis independentes (multicolinearidade).

Com o objetivo de analisar a hipótese da mediação dupla foi realizada a seguinte análise estatística com apoio do SPSS e da Macro do PROCESS criada por Preacher e Hayes (modelo 6).

Análise de correlações e estatística descritiva

Com o objetivo de verificar as associações existentes entre as variáveis em estudo, realizou-se a análise das correlações de Pearson. Os resultados são apresentados na Tabela 1, assim como as médias e desvios-padrão. Todas as variáveis estão correlacionadas, significativamente, entre si ($.38 > r^2 < .57, p's < .01$).

Tabela 1 - Estatística descritiva e correlações entre as variáveis

	<i>M</i>	<i>DP</i>	1	2	3	4
1. Práticas de GRH	3.23	.82	-			
2. Autonomia	3.71	1.03	.44**	-		
3. Significado do trabalho	3.88	.78	.44**	.57**	-	
4. Desempenho	4.00	.80	.38**	.49**	.56**	-

** $p < .01$

Teste de Hipóteses

Hipótese 1: A influência das práticas de GRH no desempenho

A hipótese 1 sugeria que as práticas de GRH prediziam, positiva e significativamente, o desempenho do indivíduo no trabalho. Através da regressão linear, foi possível obter-se os seguintes resultados: $F_{(1,152)} = 26.88, p < .001$ com $R^2 = .15$. Desta forma, existe suporte para afirmar que, nesta análise, as práticas de GRH predisseram, positiva e significativamente, o desempenho do indivíduo. O coeficiente obtido, $B = .38, t_{(152)} = 5.18$ com $p < .001$, significa que quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável de práticas de GRH, o desempenho tende a aumentar 38%. Assim, a hipótese 1 foi confirmada pelos dados.

Hipótese 2: A influência das práticas de GRH na autonomia

A hipótese 2 pretendia averiguar se as práticas de GRH prediziam, positiva e significativamente, a autonomia do indivíduo. A regressão linear demonstrou os seguintes resultados: $F(1,152) = 36.47, p < .001$ com $R^2 = .19$. Ou seja, as práticas de GRH explicam 19% da variabilidade da autonomia dos colaboradores. Desta forma, confirma-se a segunda hipótese, ou seja, as práticas de GRH predizem, positiva e significativamente, a autonomia do indivíduo ($B = .55, t(152) = 6.03, p < .001$). Assim, por cada aumento de unidade das práticas de GRH, a autonomia também aumenta em 55%.

Hipótese 3: A influência das práticas de GRH no significado do trabalho

A hipótese 3 sugeria que as práticas de GRH prediziam, positiva e significativamente, o desempenho do indivíduo no trabalho. Através da regressão linear, foi possível obter-se os seguintes resultados: $F_{(1,152)} = 37.08, p < .001$ com $R^2 = .19$. Ou seja, 19% da variabilidade do significado do trabalho é explicado pelas práticas de GRH. Desta forma, existe suporte para afirmar que, nesta análise, as práticas de GRH predisseram, positiva e significativamente, o significado do trabalho. O coeficiente obtido, $B = .42, t_{(152)} = 6.09$ com $p < .001$, significa que

quando ocorre o aumento de 1 unidade da variável de práticas de GRH, o desempenho tende a aumentar 42%. Assim, a hipótese 3 foi confirmada pelos dados.

Hipótese 4: o papel mediador da autonomia e do significado do trabalho na relação entre as práticas de GRH e o desempenho

A hipótese 4 propôs que a autonomia e o significado no trabalho medeiam, sequencialmente, a relação positiva entre práticas de GRH e o desempenho do indivíduo. Para testar esta hipóteses, foi utilizada a macro do PROCESS (Hayes, 2018), modelo 6, de forma a testar o modelo de dupla mediação sequencial. A tabela 2 mostra os efeitos indiretos e os intervalos de confiança (IC) a 95% da amostragem *bootstrap*.

Os resultados mostram que as práticas de GRH estavam positivamente associadas ao desempenho através, quer da autonomia (efeito indireto = .09, ES = .04, IC 95% [.02, .17]), quer do significado do trabalho (efeito indireto = .09, ES = .04, IC 95% [.03, .17]). Para além disso, as práticas de GRH apresentaram uma relação positiva com o desempenho, sequencialmente, mediada através da autonomia e do significado do trabalho (efeito indireto = .08, ES = .02, IC 95% [.04, .13]). Uma vez que o intervalo de confiança a 95% excluiu zero, o efeito indireto revelou ser estatisticamente significativo, suportando a hipótese 4. Uma vez que o efeito direto das práticas de GRH no desempenho deixou de ser significativo ($B = .12$, $ES = .07$, IC 95% [-.02, .27]), estamos perante uma mediação dupla total através da autonomia, e do significado do trabalho. O modelo explica 37% da variabilidade dos dados ($R^2 = .37$).

Tabela 2 - Efeitos indiretos da dupla mediação da autonomia e do significado do trabalho na relação entre práticas de GRH e desempenho

De → Para	<i>B</i>	(<i>ES</i>)	IC (baixo)	IC (alto)
-----------	----------	---------------	---------------	--------------

Efeito total	.26	.06	.15	.38
Efeito direto	.12	.07	-.02	.27
PGRH → Aut → Desemp	.09	.04	.02	.17
PGRH → Sig → Desemp	.09	.04	.03	.17
PGRH → Aut → Sig →Desemp	.08	.02	.04	.13

Nota. Os intervalos de confiança foram construídos com base em 5000 amostras; ES = Erros standardizados; PGRH = Práticas de GRH; Aut = Autonomia; Sig = Significado do trabalho; Desemp = Desempenho.

Discussão

Após analisar os questionários preenchidos pelos 154 indivíduos e tendo em conta o modelo de investigação delineado, foi possível chegar a algumas conclusões que vão de acordo com a literatura estudada sobre as práticas de gestão de recursos humanos e o seu impacto no desempenho e o papel mediador da autonomia e do significado do trabalho.

Tal como Robins (2005) citou que as pessoas precisam de perceber que os esforços que realizam nas suas funções conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que esta por sua vez vai resultar em recompensas às quais os colaboradores valorizam, analisando assim a nossa amostra na relação entre as práticas de gestão de recursos humanos diretamente com o desempenho do colaborador, confirmando assim a Hipótese 1, observa-se que as práticas de gestão de recursos humanos têm um efeito positivo no desempenho do colaborador, esta relação deve-se que os colaboradores percebendo que a organização preocupa-se com o seu bem-estar e que também retribuía com recompensas pelo seu trabalho, os mesmos esforçam-se mais para realizar as tarefas com a maior eficácia possível.

De acordo com os resultados, verificou-se que a segunda hipótese foi confirmada pelos dados, ou seja, as práticas de GRH focadas no alto desempenho tendem a aumentar a autonomia das pessoas no trabalho. Assim, quanto mais práticas de GRH focadas no alto desempenho, maior tende a ser a autonomia dos colaboradores, isto é, a dimensão da independência do indivíduo, na medida em que os colaboradores podem estruturar e controlar como e quando desempenham as suas funções, tal como Morris e Jones (1993) afirma, de

todas as áreas que influenciam a orientação empreendedora, as práticas de recursos humanos é das áreas mais influentes, podendo considerar a orientação empreendedora semelhante à autonomia.

Após analisar os dados, foi possível confirmar a Hipótese 3, ou seja, a relação entre as práticas de recursos humanos e o significado com o trabalho, tentando perceber se as práticas de recursos humanos influenciam positivamente o significado com o trabalho, tal como Esteves (2008) considerou que há estudos que indicam relação positiva entre as práticas de gestão de recursos humanos utilizadas e a motivação, após a análise dos resultados podemos confirmar isso mesmo, que as práticas de recursos humanos afetam positivamente o significado com o trabalho dos colaboradores. Quanto mais os colaboradores consideram as práticas utilizadas justas e claras, mais os colaboradores se sentem motivados e comprometidos com a organização (Esteves, 2008).

Tal como os estudos de Hashemian e Soureshjani (2011) concluíram, existe uma relação entre a motivação e o desempenho e neste caso a relação é positiva, ou seja, um colaborador motivado tem um maior desempenho.

Os estudos de Halvorson (2011) concluíram que se os gestores de recursos humanos responsabilizarem as pessoas pelos objetivos, concedendo assim autonomia aos colaboradores, os objetivos serão concluídos sem que os gestores se preocupem com a conclusão dos mesmos, os resultados do estudo também foram de encontro com o estudo de Halvorson (2011) tendo confirmado que a autonomia influencia positivamente o desempenho do colaborador, isto é, o colaborador sentindo maior autonomia dada pelo seu líder, podendo tomar iniciativas e tomar decisões aumenta assim o desempenho do colaborador, pois sente uma maior liberdade em realizar as suas tarefas, aumentando assim a sua eficácia no trabalho.

Com todas as hipóteses anteriores confirmadas, poderemos confirmar a Hipótese 4, que o significado com o trabalho e a autonomia têm um papel mediador entre as práticas de GRH e o desempenho dos colaboradores, ou seja, as práticas de gestão de recursos humanos têm uma relação positiva com a autonomia, esta que por sua vez influencia o significado com o trabalho dos colaboradores e que por fim as práticas de gestão de recursos humanos influenciam o desempenho dos colaboradores,. Assim, podemos concluir que as práticas de recursos humanos vão influenciar a autonomia, e esta por sua vez influencia o significado do trabalho, e por fim, este vai aumentar o desempenho do colaborador. O colaborador terá uma maior motivação a realizar as suas funções devido à autonomia dada pelo superior e, conseqüentemente, o colaborador terá um maior desempenho, devido a atribuir mais valor e significado ao seu trabalho.

Após a análise dos resultados considero que as limitações da dissertação estão relacionadas com a amostra. A amostra é muito pequena e, como tal, não podemos generalizar as conclusões deste estudo. Por outro lado, o uso de medidas de auto-reporte também é uma limitação uma vez que pode haver o risco do enviesamento dos dados.

Futuramente, este estudo deveria ser replicado, de forma a obter mais dados sobre as variáveis em estudo. Também proponho que este estudo seja replicado noutros setores profissionais, como por exemplo, em consultores de recursos humanos. .Estas, por sua vez, deveriam valorizar mais os seus colaboradores devido a serem empresas dedicadas principalmente aos recursos humanos e percebendo assim como se encontram atualmente na valorização dos colaboradores e se é uma das preocupações principais valorizarem os colaboradores que nela estão integrados e se essa valorização com a utilização de práticas de recursos humanos aumenta o desempenho dos colaboradores.

Este estudo contribui essencialmente no sentido demonstrar que existe todo um processo entre práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho, sendo importante respeitar todas essas etapas, ter a percepção que o colaborador está motivado e comprometido com a empresa, caso esta situação não aconteça, devem ser criadas práticas de gestão de recursos humanos de modo a aumentar, significativamente, o desempenho dos colaboradores. Num mercado altamente competitivo devem-se criar práticas de recursos humanos no sentido dos colaboradores se sentirem motivados e comprometidos, aumentando o desempenho individual de cada um e resultando assim de uma diferenciação da empresa, ou seja, criando uma vantagem competitiva em relação às outras empresas do mercado.

Com base nestes resultados, será premente que, os gestores e os futuros gestores de recursos humanos, deem mais valor aos seus colaboradores, considerando-os parte integrante da organização e que se foquem principalmente nas necessidades dos mesmos, pois os colaboradores tendo a percepção que a empresa tem em consideração as suas necessidades asseguradas. Sugiro que os gestores de recursos humanos valorizem os colaboradores com remuneração, que se preocupem com a progressão de carreira dos colaboradores e que principalmente ouçam as opiniões dos colaboradores e deem valor às mesmas, fazendo os colaboradores parte integrante da organização levando assim ao aumento da sua motivação e do comprometimento dos colaboradores com a empresa, aumentando, por sua vez, o desempenho dos funcionários e por fim, o desempenho geral da organização.

Referências bibliográficas

Allen, M. R., & Wright, P. (2006). *Strategic management and HRM*, CAHRS_Center for advanced human resource studies. Cornell University, Working paper series 06-04.

Disponível em 8/03/2014 < <http://www.ilr.cornell.edu/cahrs>.

Atkinson, J. W. (1964). *An introduction to motivation*.

- Becker, B. E., Ulrich, D., & Huselid, M. A. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com scorecard*. Elsevier Brasil.
- Bergamini, Cecília Whitaker E Coda, Roberto (1997). *Psicodinâmica Da Vida Organizacional*. São Paulo: Atlas.
- I Ribas, J. M. B. (2003). *Trabajar en la modernidad industrial*. In Teoría de las relaciones laborales: fundamentos (pp. 19-148). Editorial UOC.
- Borges, L. O. (1998). Significado do trabalho e socialização organizacional: um estudo empírico entre trabalhadores da construção habitacional e de redes de supermercados. *Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília*.
- Borges, L. O. & Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho, Florianópolis, / (2)*, 11-44.
- Borges-Andrade, J. E., Peixoto, A. L. A., Queiroga, F., & Pérez-Nebra, A. R. (2019). Adaptation of the work design questionnaire to Brazil. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(3), 720-731.
- De Faria Bilhim, J. A. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*.
- Bratnicki, M. (2005). Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 15(1), 15-33.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel selection in organizations*, 3570, 35-70.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *ILR Review*, 54(4), 737-775.

- Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2014). Work-to-family enrichment and employees' well-being: High performance work system and job characteristics. *Social Indicators Research*, 119, 373–387. doi:0.1007/s11205-013-0475-8.
- Junior, J. C., & De Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 3(2), 13-38.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (2004). *Comportamento humano no trabalho (Vol. 1 e 2)*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2006). The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 395-409.
- Dieleman, M., Toonen, J., Touré, H., & Martineau, T. (2006). The match between motivation and performance management of health sector workers in Mali. *Human resources for health*, 4(1), 2.
- Zhou, Q., Martinez, L. F., Ferreira, A. I., & Rodrigues, P. (2016). Supervisor support, role ambiguity and productivity associated with presenteeism: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 69(9), 3380-3387.
- Jean-Pierre, D. (2004). *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui: flux tendu et servitude volontaire*.
- Thierry, H., Erez, M., & Kleinbeck, U. (2001). *Work motivation in the context of a globalizing economy*.
- Erez, M. (1997). A culture-based model of work motivation. *New perspectives on international industrial/organizational psychology*, 193-242.

- Esteves, M. T. F. P. (2008). *Práticas de gestão de recursos humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*.
- Fairweather, J. S. (2005). Beyond the rhetoric: Trends in the relative value of teaching and research in faculty salaries. *The Journal of Higher Education*, 76(4), 401-422.
- Mora, J. F. (2001). *Dicionário de filosofia, trad. Maria Stela Gonçalves, Loyola, São Paulo, 1*.
- George, J. M. (1991). State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work. *Journal of applied Psychology*, 76(2), 299.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310.
- Grant, A. M., & Berry, J. W. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of management journal*, 54(1), 73-96.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*.
- Halvorson, H. G. (2011). *How to give employees a sense of autonomy (when you are really calling the shots)*. Forbes, September, 15, 2011.

- Hashemian, M., & Soureshjani, K. H. (2011). *The interrelationship of autonomy, motivation, and academic performance of Persian L2 learners in distance education contexts. Theory and Practice in Language Studies, 1*(4), 319-326.
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the nature of man*.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Honneth, A. (2003). *Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais. Ed34*.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(12), 2074-2090.
- Katzell, R. A., & Thompson, D. E. (1990). Work motivation: Theory and practice. *American psychologist, 45*(2), 144.
- Kenis, I. (1979). *Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance, the accounting review*.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic management journal, 19*(4), 323-338.
- Kötter, M. (2003). Negotiation of meaning and codeswitching in online tandems. *Language Learning & Technology, 7*(2), 145-172.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic management journal, 49*-58.

- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Langfred, C. W., & Moye, N. A. (2004). Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. *Journal of applied psychology*, 89(6), 934.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Levy-Leboyer, C., & Fernandes, M. H. (1991). *Avaliação do pessoal na empresa*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Luecke, R., & R. Katz (2003). *Managing Creativity And Innovation*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- Masgoret, A. M., & Gardner, R. C. (2003). Attitudes, motivation, and second language learning: A meta-analysis of studies conducted by Gardner and associates. *Language learning*, 53(S1), 167-210.
- Maslow, A. (1943). A Theory Of Human Motivation. *Psychology Review*, Vol. 50, 4, Pp. 370-396.
- Mcknight, R. (1984). Spirituality In Workplace. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming Work: A Collection Of Organizational Transformation Readings*, (Pp. 138-153). Alexandria, Va: Miles River Press.

- Mia, L., & Patiar, A. (2002). The interactive effect of superior-subordinate relationship and budget participation on managerial performance in the hotel industry: an exploratory study. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 235-257.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *Academy of management review*, 7(1), 80-88.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human resource management practices and corporate entrepreneurship: An empirical assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 873-896.
- Morse, N.C., & Weiss, R.S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, v. 20, n.2, p. 191-198.
- Neider, L. L. (1980). An experimental field investigation utilizing an expectancy theory view of participation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(3), 425-442.
- Otis, N., & Pelletier, L. G. (2005). A Motivational Model Of Daily Hassles, Physical Symptoms, And Future Work Intentions Among Police Officers¹. *Journal Of Applied Social Psychology*, 35(10), 2193-2214.
- Paauwe, J., & Boselie, J. P. (2005). *Hrm And Performance: What's Next?* Obtido Em 30 De Setembro De 2011, De Digitalcommons@Ilr:
[Http://Digitalcommons.Ilr.Cornell.Edu/Cahrswp/476/](http://Digitalcommons.Ilr.Cornell.Edu/Cahrswp/476/)
- Pearce, J. L., & Gregersen, H. B. (1991). Task interdependence and extrarole behavior: A test of the mediating effects of felt responsibility. *Journal of applied psychology*, 76(6), 838.

Peiró, J. M., Prieto, F., & Roe, R. A. (1996). El trabajo como fenómeno psicosocial.

In Tratado de psicologia del trabajo, Vol. II (pp. 15-33). Editorial Sintesis.

Pfeffer, J., & Villeneuve, F. (1994). *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the work force* (Vol. 61). Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pfeffer, Jeffrey (1998), Seven Practices Of Successful Organizations, *California Management Review*, 40(2), 96-123.

Porto, J. B., & Tamayo, A. (2002). Prioridades axiológicas e regiões brasileiras: preditores de civismo nas organizações. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 2(1), 31-61.

Richer, S. F., Blanchard, C., & Vallerand, R. J. (2002). A motivational model of work turnover. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(10), 2089-2113.

Robbins, Stephen (2005) - *Comportamento Organizacional. 11ª Ed.* São Paulo: Prentice Hall, 53-71. Isbn 85-7605-002-1.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). Essential Organisational Behaviour. *Upper Saddle River*, Nj: Pearson Education Inc.

Schuler, R. S. (1986). Fostering And Facilitating Entrepreneurship In Organizations: Implications For Organization And Structure And Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.

Siqueira, M. M. M. (2002). *Medidas do comportamento organizacional*.

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.

Spector, Paul E (2002). *Psicologia Nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Significado do trabalho – Ricardo, Caetano & Junça-Silva (2018).

- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Tausky, C., & Piedmont, E. B. (1968). The meaning of work and unemployment: Implications for mental health. *International Journal of Social Psychiatry*, 14(1), 44-49.
- Thompson, C. A., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology*, 11(1), 100.
- Tummers, L. (2012). *Policy alienation: Analyzing the experiences of public professionals with new policies*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, Forthcoming.
- Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estrategicos: novas perspectivas para os profissionais de RH. futura*.
- Thill, E., & Vallerand, R. J. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. [Laval, Québec]: Éditions Études vivantes.
- Veloso, Ana Luísa (2007), O Impacto da Gestão de Recursos Humanos na Performance Organizacional, *Tese de Doutoramento em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia*.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S. (2000). Perspectives On Models Of Job Performance.International. *Journal Of Selection And Assessment*.V, 8, P.216–226. Doi:10.1111/1468-2389.00151.
- Wiesel, Gilberto (2005). *Motivação: Grande Desafio*. Disponível Em [Http://Www.Gilbertowiesel.Com.Br/Html/Artigos/Grande_Desafio.Htm](http://Www.Gilbertowiesel.Com.Br/Html/Artigos/Grande_Desafio.Htm).

Williams, A. R. & Jurkiewicz, C. L. (1993). In God We Trust. All Others Pay Cash: Trust, Vulnerability, And Deceit In Professional Organizations. *Business And Professional Ethics Journal*, 12, 67-96.

Williams, R. S., Morea, P. C. & Ives, J. M. (1975). The significance of work an empirical study. *Journal of Occupational Psychology*, 48, 45-51.

Zatti, V. (2007). *Autonomia E Educação Em Immanuel Kant E Paulo Freire/Vicente*. Porto Alegre: Edipucr.

Anexos

Anexo A

Por favor, indique em que medida as seguintes afirmações, <u>acerca do seu trabalho</u>, são verdadeiras ou falsas.
--

	<i>O meu trabalho...</i>	<i>Completamente falso</i>	<i>Um pouco falso</i>	<i>Nem verdade, nem falso</i>	<i>Um pouco verdade</i>	<i>Completamente verdade</i>
		1	2	3	4	5
1.	Tenho uma carreira com significado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Vejo o meu trabalho como algo que contribui para o meu crescimento pessoal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	O meu trabalho não faz qualquer diferença no mundo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Compreendo de que forma o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sei o que contribui para que o meu trabalho tenha significado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	O meu trabalho ajuda a compreender-me a mim próprio/a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Encontrei um trabalho que me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

	permite obter satisfação.					
9.	O meu trabalho contribui para que eu entenda o mundo em meu redor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	O meu trabalho serve um bem maior.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo B

Por favor, **pense acerca do seu trabalho** e do **seu atual papel/função**, e para cada uma das seguintes afirmações indique em que medida **concorda ou discorda** com cada uma delas.

<i>A minha função...</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
	1	2	3	4	5
1.Dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Permite-me tomar um monte de decisões por conta própria.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo C

A próxima secção contém questões sobre o que acontece no seu trabalho. Para cada uma das afirmações, por favor indique a resposta que melhor corresponde ao que se pratica no seu trabalho.

	<i>No meu trabalho...</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
		1	2	3	4	5
1.	Os colaboradores têm rotatividade no trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Os colaboradores têm poder para tomar decisões.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	O trabalho é desenhado em função das competências e capacidades individuais dos colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	A seleção é abrangente (envolve entrevistas, testes, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	A seleção enfatiza a capacidade de cooperar e trabalhar em equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	A seleção envolve a triagem de muitos candidatos a emprego.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	A seleção foca-se em escolher o melhor candidato, independentemente do tipo de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	A seleção enfatiza a promoção interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	A seleção prioriza o potencial de aprendizagem do candidato (ex.: aptidão).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	A formação é contínua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Os programas de formação são abrangentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.	A formação visa desenvolver competências e conhecimentos necessários ao trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Os programas de formação enfatizam experiências no local de trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	O desempenho é baseado em resultados objetivos e quantificáveis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	A avaliação de desempenho engloba a gestão por objetivos definidos por mutuo acordo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	A avaliação de desempenho inclui feedback focado na melhoria e desenvolvimento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Os incentivos são baseados no desempenho da equipa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	A compensação inclui um pacote de benefícios diversos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Os benefícios incluem salários elevados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	O sistema de incentivos está ligado à remuneração baseada em competências.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	A compensação é contingente ao desempenho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo D

Por favor, leia cada uma das seguintes afirmações. Face a cada uma delas, indique qual a resposta que melhor descreve o seu desempenho, na última semana, no seu trabalho.

<i>Na última semana...</i>	<i>Discordo totalmente</i>	<i>Discordo em parte</i>	<i>Não concordo nem discordo</i>	<i>Concordo em parte</i>	<i>Concordo totalmente</i>
	1	2	3	4	5
1. Atingi os objetivos do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Desempenhei o meu trabalho sem erros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tomei as decisões adequadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Dediquei-me inteiramente ao trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Tomei iniciativas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Assumi responsabilidades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo E

Por favor, dê-nos informação acerca do seguinte (apenas para propósito da investigação).

1. Idade: _____

2. Sexo: ☐ 1. Feminino ☐ 2. Masculino

3. Agregado familiar: ☐ 1. Sozinho ☐ 2. Pais ☐ 3. Companheiro/a
☐ 4. Filhos/as

4. Tem filhos? ☐ 0. Não ☐ 1. Sim

5. Habilitações: ☐☐☐. Ensino básico ☐☐☐. Ensino secundário ☐☐☐.
Licenciatura ☐☐☐☐ Mestrado ☐☐☐ Doutorado

6. Em que área tem formação? ☐☐ 1. Economia ☐☐☐☐ Ciências Sociais ☐☐ 3.
Engenharia ☐☐☐☐ Outra

7. Nível socioeconómico: ☐☐ 1. Baixo ☐☐☐☐ Médio baixo ☐☐ 3. Médio
alto ☐☐☐☐ Alto

8. Desempenha funções de chefia? ☐☐ 0. Não ☐☐☐☐ Sim

9. Há quanto tempo trabalha nesta empresa? _____ **10. Há quanto tempo exerce esta função?** _____

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo F

Tabela 3 - Estatística descritiva e correlações entre as variáveis

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Feminino	109	70,8	70,8	70,8
Masculino	45	29.2	29.2	100.0
Total	154	100.0	100.0	

Tabela 4 - Análise da idade da amostra:

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Erro Desvio</i>
1.Idade	109	70.8	70.8	70.8	
N válido (de lista)	153				

Tabela 5 - Análise estatística do agregado familiar da amostra:

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1	19	12.3	12.3	12.3
2	51	33.1	33.1	45.5
3	54	35.1	35.1	80.5
4	30	19.5	19.5	100.0
Total	154	100.0	100.0	

Tabela 6 - Análise de dependentes da amostra:

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
0	96	62.3	62.3	62.3
1	58	37.7	37.7	100.0
Total	154	100.0	100.0	

Tabela 7 - Análise estatística da área profissional da amostra:

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1	8	5.2	5.2	5.2
2	60	39.0	39.0	44.2
3	9	5.8	5.8	50.0
4	77	50.0	50.0	100.0
Total	154	100.0	100.0	

Tabela 8 - Análise estatística do nível socioeconómico da amostra:

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
1	7	4.5	4.5	4.5

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

2	90	58.4	58.4	63.0
3	54	35.1	35.1	98.1
4	3	1.9	1.9	100.0
Total	154	100.0	100.0	

Tabela 9 - Análise estatística das funções de chefia da amostra:

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
0	114	74.0	74.0	74.0
1	40	26.0	26.0	100.0
Total	154	100,0	100,0	

Tabela 10 - Análise estatística dos anos que os colaboradores estão a trabalhar na empresa e há quanto tempo exercem funções:

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Média</i>	<i>Erro Desvio</i>
08. Há quanto tempo trabalha nesta empresa?	154	0	40	5.67	8.120
09. Há quanto tempo exerce esta função?	154	0	34	5.22	7.398
N válido (de lista)	154				

Tabela 11-Teste de KMO e Bartlett:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,917
Teste de esfericidade de	Aprox. Qui-quadrado	2560,152
Bartlett	Gl	210
	Sig.	,000

Tabela 12- comunalidades:

	<i>Inicial</i>	<i>Extração</i>
No meu trabalho... [Os colaboradores têm rotatividade no trabalho.]	1,000	,739
No meu trabalho... [Os colaboradores têm poder para tomar decisões.]	1,000	,678

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

No meu trabalho... [O trabalho é desenhado em função das competências e capacidades individuais dos colaboradores.]	1,000	,520
No meu trabalho... [A seleção é abrangente (envolve entrevistas, testes, etc.).]	1,000	,775
No meu trabalho... [A seleção enfatiza a capacidade de cooperar e trabalhar em equipa.]	1,000	,676
No meu trabalho... [A seleção envolve a triagem de muitos candidatos a emprego.]	1,000	,704
No meu trabalho... [A seleção foca-se em escolher o melhor candidato, independentemente do tipo de trabalho.]	1,000	,643
No meu trabalho... [A seleção enfatiza a promoção interna.]	1,000	,579
No meu trabalho... [A seleção prioriza o potencial de aprendizagem do candidato (ex.: aptidão).]	1,000	,717
No meu trabalho... [A formação é contínua.]	1,000	,755
No meu trabalho... [Os programas de formação são abrangentes.]	1,000	,809
No meu trabalho... [A formação visa desenvolver competências e conhecimentos necessários ao trabalho.]	1,000	,903
No meu trabalho... [Os programas de formação enfatizam experiências no local de trabalho.]	1,000	,857
No meu trabalho... [O desempenho é baseado em resultados objetivos e quantificáveis.]	1,000	,717

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

No meu trabalho... [A avaliação de desempenho engloba a gestão por objetivos definidos por mutuo acordo.]	1,000	,601
No meu trabalho... [A avaliação de desempenho inclui feedback focado na melhoria e desenvolvimento.]	1,000	,589
No meu trabalho... [Os incentivos são baseados no desempenho da equipa.]	1,000	,731
No meu trabalho... [A compensação inclui um pacote de benefícios diversos.]	1,000	,708
No meu trabalho... [Os benefícios incluem salários elevados.]	1,000	,746
No meu trabalho... [O sistema de incentivos está ligado à remuneração baseada em competências.]	1,000	,769
No meu trabalho... [A compensação é contingente ao desempenho.]	1,000	,757

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 13- Matriz de componente rotativa:

	Componente			
	1	2	3	4
No meu trabalho... [A formação visa desenvolver competências e conhecimentos necessários ao trabalho.]	,909	,145	,229	
No meu trabalho... [Os programas de formação enfatizam experiências no local de trabalho.]	,889	,168	,171	
No meu trabalho... [Os programas de formação são abrangentes.]	,816	,188	,272	,185
No meu trabalho... [A formação é contínua.]	,801	,206	,265	

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

No meu trabalho... [O desempenho é baseado em resultados objetivos e quantificáveis.]	,719	,307	,319	
No meu trabalho... [A avaliação de desempenho engloba a gestão por objetivos definidos por mutuo acordo.]	,508	,436	,387	
No meu trabalho... [O sistema de incentivos está ligado à remuneração baseada em competências.]	,138	,843	,191	
No meu trabalho... [Os benefícios incluem salários elevados.]	,126	,839	,134	
No meu trabalho... [A compensação inclui um pacote de benefícios diversos.]	,159	,777	,277	
No meu trabalho... [A compensação é contingente ao desempenho.]	,242	,771	,275	,170
No meu trabalho... [Os incentivos são baseados no desempenho da equipa.]	,328	,750	,205	,137
No meu trabalho... [A avaliação de desempenho inclui feedback focado na melhoria e desenvolvimento.]	,466	,494	,341	,102
No meu trabalho... [A seleção é abrangente (envolve entrevistas, testes, etc.).]	,185	,110	,852	
No meu trabalho... [A seleção enfatiza a capacidade de cooperar e trabalhar em equipa.]	,285	,279	,718	
No meu trabalho... [A seleção envolve a triagem de muitos candidatos a emprego.]	,396	,193	,708	
No meu trabalho... [A seleção foca-se em escolher o melhor candidato, independentemente do tipo de trabalho.]	,211	,303	,705	

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

No meu trabalho... [A seleção prioriza o potencial de aprendizagem do candidato (ex.: aptidão).]	,366	,366	,653	,150
No meu trabalho... [O trabalho é desenhado em função das competências e capacidades individuais dos colaboradores.]	,180	,229	,526	,398
No meu trabalho... [A seleção enfatiza a promoção interna.]	,357	,418	,509	,130
No meu trabalho... [Os colaboradores têm rotatividade no trabalho.]				,855
No meu trabalho... [Os colaboradores têm poder para tomar decisões.]	,129	,182	,414	,676

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 5 iterações.

Tabela 14 - Teste de KMO e Bartlett:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,719
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	347,828
	Gl	3
	Sig.	,000

Tabela 15 - Comunalidades:

	Inicial	Extração
A minha função... [Dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho.]	1,000	,784
A minha função... [Permite-me tomar um monte de decisões por conta própria.]	1,000	,905
A minha função... [Dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.]	1,000	,871

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 16 - Variância total explicada:

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,560	85,346	85,346	2,560	85,346	85,346
2	,316	10,524	95,870			
3	,124	4,130	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 17 - Matriz de componente:

	Componente 1
A minha função... [Permite-me tomar um monte de decisões por conta própria.]	,951
A minha função... [Dá-me autonomia significativa na tomada de decisões.]	,933
A minha função... [Dá-me a possibilidade de usar minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho.]	,886

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Tabela 18 - Teste de KMO e Bartlett:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,899
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	943,827
	Gl	45
	Sig.	,000

Tabela 19 - Comunalidades:

	Inicial	Extração
O meu trabalho... [Tenho uma carreira com significado.]	1,000	,588
O meu trabalho... [Vejo o meu trabalho como algo que contribui para o meu crescimento pessoal.]	1,000	,630
O meu trabalho... [O meu trabalho não faz qualquer diferença no mundo.]	1,000	,086
O meu trabalho... [Compreendo de que forma o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado.]	1,000	,723
O meu trabalho... [Sei o que contribui para que o meu trabalho tenha significado.]	1,000	,576
O meu trabalho... [Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.]	1,000	,614
O meu trabalho... [O meu trabalho ajuda a compreender-me a mim próprio/a.]	1,000	,544
O meu trabalho... [Encontrei um trabalho que me permite obter satisfação.]	1,000	,673
O meu trabalho... [O meu trabalho contribui para que eu entenda o mundo em meu redor.]	1,000	,694
O meu trabalho... [O meu trabalho serve um bem maior.]	1,000	,657

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 20 - Variância total explicada:

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,785	57,848	57,848	5,785	57,848	57,848
2	1,041	10,410	68,258			
3	,715	7,146	75,405			
4	,560	5,596	81,001			
5	,480	4,795	85,796			
6	,399	3,992	89,787			
7	,343	3,430	93,218			
8	,277	2,767	95,985			
9	,207	2,069	98,054			
10	,195	1,946	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 21 - Matriz de componente:

	Componente 1
O meu trabalho... [Compreendo de que forma o meu trabalho contribui para que a minha vida tenha significado.]	,850
O meu trabalho... [O meu trabalho contribui para que eu entenda o mundo em meu redor.]	,833
O meu trabalho... [Encontrei um trabalho que me permite obter satisfação.]	,820
O meu trabalho... [O meu trabalho serve um bem maior.]	,810
O meu trabalho... [Vejo o meu trabalho como algo que contribui para o meu crescimento pessoal.]	,794

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

O meu trabalho... [Sei que o meu trabalho faz uma diferença positiva no mundo.]	,783
O meu trabalho... [Tenho uma carreira com significado.]	,767
O meu trabalho... [Sei o que contribui para que o meu trabalho tenha significado.]	,759
O meu trabalho... [O meu trabalho ajuda a compreender-me a mim próprio/a.]	,737
O meu trabalho... [O meu trabalho não faz qualquer diferença no mundo.]	,294

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Tabela 22 - Teste de KMO e Bartlett:

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,868
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	535,047
	Gl	15
	Sig.	,000

Tabela 23 - Comunalidades:

	Inicial	Extração
Na última semana... [Atingi os objetivos do meu trabalho.]	1,000	,741
Na última semana... [Desempenhei o meu trabalho sem erros.]	1,000	,585
Na última semana... [Tomei as decisões adequadas.]	1,000	,717

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

Na última semana... [Dediquei-me inteiramente ao trabalho.]	1,000	,585
Na última semana... [Tomei iniciativas.]	1,000	,673
Na última semana... [Assumi responsabilidades.]	1,000	,678

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 24 - Variância total explicada:

Componente	Total	Autovalores iniciais		Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
		% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,979	66,321	66,321	3,979	66,321	66,321
2	,710	11,834	78,155			
3	,479	7,980	86,135			
4	,312	5,206	91,341			
5	,279	4,656	95,997			
6	,240	4,003	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Tabela 25- Matriz de componente:

	Componente 1
Na última semana... [Atingi os objetivos do meu trabalho.]	,861
Na última semana... [Tomei as decisões adequadas.]	,847
Na última semana... [Assumi responsabilidades.]	,823
Na última semana... [Tomei iniciativas.]	,820
Na última semana... [Desempenhei o meu trabalho sem erros.]	,765
Na última semana... [Dediquei-me inteiramente ao trabalho.]	,765

Percepção das Práticas RH, Motivação e Desempenho

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.